

Risico-analyse

Als we de kraan opendraaien stroomt er water uit, als we de schakelaar indrukken gaat het licht aan, als we de thermostaat instellen slaat de verwarming aan, als we een nummer draaien kunnen we een telefoongesprek voeren – het is zo vanzelfsprekend dat deze alledaagse voorzieningen goed functioneren, dat we er zelden of nooit bij stilstaan hoe afhankelijk we ervan zijn en hoezeer we in de problemen kunnen raken als ze om een of andere reden uitvallen. Natuurlijk gebeurt het wel eens dat de waterleiding afgesloten is, dat de stroom uitvalt, dat de gastoevoer stagneert of dat de telefoon het niet doet, maar dan zijn de storingen meestal van korte duur en kunnen er snel voorzieningen getroffen worden om de overlast en schade te beperken. Ons vertrouwen in het systeem wordt daardoor niet geschaad en de meesten van ons vertonen dan ook weinig neiging om allerlei maatregelen te treffen voor het geval dat water, gas, licht of telefoon het plotseling voor langere tijd zouden laten afweten.

Gegeven de bedrijfszekerheid van de openbare-nutsbedrijven en de beperkte overlast die we verwachten in geval van storing, achten we het niet nodig om voorzieningen te treffen. Het achterwege laten daarvan is geen nonchalance, maar de uitkomst van een – misschien niet eens bewuste – risico-analyse. Er vindt een micro-economische afweging plaats tussen aan de ene kant de te verwachten schade in een situatie van storing vermenigvuldigd met de kans dat die storing optreedt, en aan de andere kant de kosten van het achter de hand houden van een alternatief. Wie geen grote schade verwacht van het uitvallen van de stroom of de kans op een dergelijke storing buitengewoon gering acht, zal geen hoge kosten gaan maken om een noodaggregaat in huis te halen of een andere voorziening te treffen. Bedrijven, ziekenhuizen en andere instellingen daarentegen, die wel onmiddellijk ernstig in de problemen raken als de stroom uitvalt, zorgen er voor dat zij voor noodgevallen een alternatief achter de hand hebben. Dit is eenvoudig een kwestie van risico-analyse 1).

Hoe vanzelfsprekend dit allemaal ook klinkt, het is verbazend hoe vaak men in de economie voorbeelden kan aantreffen van situaties waarin die risico-analyse slechts zeer gebrekkig lijkt te zijn uitgevoerd of helemaal achterwege is gelaten. Men zal zich ongetwijfeld nog herinneren hoe Nederland in 1973 in paniek raakte toen het door een olieboycot dreigde te worden getroffen. Plotseling werd men zich er van bewust hoezeer de Nederlandse economie afhankelijk was van de aanvoer van één energiedrager uit één geografisch gebied. Die paniek was wellicht te vermijden geweest als men van tijd tot tijd een risico-analyse van de Nederlandse grondstoffenvoorziening had uitgevoerd en op grond daarvan maatregelen had getroffen om de afhankelijkheid van één aanvoerbij te verminderen en het risico te spreiden. Thans is door middel van energiebesparing, diversificatie over verschillende energiedragers, geografische spreiding van de olie-import en het aanhouden van een permanente strategische reserve van ten minste drie maanden de kwetsbaarheid van de Nederlandse economie op dit punt vermindert, maar op andere plaatsen zijn misschien nog soortgelijke achilleshielen aanwezig.

Daarbij hoeven we beslist niet alleen aan de invoer van strategische grondstoffen te denken. Ook in het productieproces zelf of aan de afzetkant kunnen zich kwetsbare plekken bevinden. Toen vorig jaar de poststaking uitbrak, kwamen tal van bedrijven met een schok tot de ontdekking hoe afhankelijk ze voor hun bedrijfsvoering van één distributiekanaal waren. In allerijl moesten alternatieven worden gezocht voor het verzenden van poststukken en werden er nieuwe bedrijven uit de grond gestampt om in de plotselinge behoefte te voorzien. Dit ging gepaard met hoge extra kosten en heel wat bedrijven leden aanzienlijke schade omdat ze er niet

op voorbereid waren dat een functie, die voor de bedrijfsuitoefening essentieel was, kon uitvallen. Had men niet blindelings op ongestoorde voortzetting van het gebruikelijke patroon vertrouwd en er voor gezorgd alternatieven achter de hand te hebben, dan was de schade waarschijnlijk veel beperkter geweest. Maar toen alles goed ging, nam men voetstoots aan dat het goed zou blijven gaan en had men geen oog voor de zwakke schakels in het productieproces.

Zo zijn er nog vele voorbeelden te geven. Hoeveel bedrijven-zijn er niet waarin alles om één persoon draait, die zich volledig op één goedlopend produkt concentreren, die uitsluitend met één machine werken of die geheel afhankelijk zijn van één grote klant? Eén enkele gebeurtenis kan in die gevallen tot de ondergang van het hele bedrijf leiden, maar er zijn geen voorzieningen getroffen voor het geval dat die fatale gebeurtenis zich werkelijk voordoet en men heeft geen strategie ontwikkeld om de afhankelijkheid van die ene factor te verminderen. Waar komen die nalatigheid, dat gebrek aan rationele afweging, dat blinde vertrouwen op een ongestoorde voortzetting van het gebruikelijke patroon vandaan?

Voor het antwoord op die vraag kunnen we misschien terugrijpen op de factoren die ik hierboven noemde als elementen van een risico-analyse: de te verwachten schade als zich een bepaald onheil voordoet, de kans op een dergelijke gebeurtenis en de kosten van alternatieven waardoor de mogelijke schade kan worden beperkt of voorkomen. Mijn indruk is dat de oorzaak van de nalatigheid vaak bij de tweede factor moet worden gezocht. Men is zich wel bewust van de schade die een bepaalde onverhoopte ontwikkeling zou kunnen veroorzaken en in de meeste gevallen zijn er tegen beperkte kosten ook wel alternatieven te ontwikkelen om de noodlottige gevolgen van één gebeurtenis te verkleinen (produktdifferentiatie, spreiding van markten, delegatie van verantwoordelijkheden e.d.), maar waar het aan ontbreekt is een juiste taxatie van de kans op die onheilspellende gebeurtenis. Te gemakkelijk gaat men er van uit dat het altijd goed is gegaan, en dat het dus ook wel altijd goed zal blijven gaan. Men waant zich onkwetsbaar als Achilles in de Trojaanse oorlog, en vergeet dat men door een pijl in de hiel kan worden geveld.

Het zijn vervelende mensen die altijd en overal beren op de weg zien. Maar van tijd tot tijd kan het toch geen kwaad de eigen micro-, meso- of macro-organisatie eens door te lichten vanuit het gezichtspunt dat op een vitaal punt alles tegenzit. Is de flexibiliteit dan voldoende groot om uitwegen te vinden, zijn er alternatieven voorhanden, ligt er een rampenplan klaar? Of behoren we tot de groep die er blindelings op vertrouwt dat alles wel goed zal blijven gaan en die zich achteraf misschien voor de kop slaat omdat men vergat de risico's te analyseren en geen oog had voor de zwakke steen in het geheel?

L. van der Geest

1) Een interessant voorbeeld van risico-analyse wat betreft verstoringen in water, gas, elektriciteit en telefonie is: ir. G. Laurentius (red.), *De kwetsbaarheid van de stad*, Stichting toekomstbeeld der techniek, nr. 39, Delftse Universitaire Pers, Delft, 1984.